Office national du film du Canada

2011-2012

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

Table des matières

Message du ministre 1

Message du commissaire 2

Section I : Survol de l'organisation 5

- Raison d'être 5
- Responsabilités 5
- Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP) . 6
- Priorités organisationnelles 7
- Analyse des risques 11
- Sommaire du rendement 12
- Profil des dépenses 14
- Budget des dépenses par crédit voté 15

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique ... 16

- Résultat stratégique 16
- Activité de programme 1 : Production audiovisuelle 17
- Sommaire du rendement et analyse des activités de programme 19
- Leçons retenues 23
- Activité de programme 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire 24
- Sommaire du rendement et analyse des activités de programme 26
- Leçons retenues 32
- Activité de programme 3 : Services internes 33
- Sommaire du rendement et analyse des activités de programme 34
- Leçons retenues 36

Section III : Renseignements supplémentaires 37

- Principales données financières 37
- États financiers 40
- Liste des tableaux de renseignements supplémentaires 40

Section IV : Autres sujets d'intérêt 40

- Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation 40

Message du ministre

Le gouvernement du Canada sait que le secteur culturel contribue de manière notable à notre économie, en plus d'être déterminant dans l'établissement de collectivités fortes et viables partout au pays. Les organismes du portefeuille de Patrimoine canadien jouent un rôle important dans notre culture, notre société et notre économie. Ensemble, ils veillent à donner aux Canadiens l'occasion de partager et de célébrer leur riche patrimoine historique, culturel et artistique. À titre d'organisme du portefeuille du Patrimoine canadien, l'Office national du film (ONF) met en œuvre des programmes et offre des services qui nous aident à atteindre ces objectifs.

À titre de producteur et distributeur public d'œuvres audiovisuelles, l'ONF a fait preuve d'innovation sur les plans technique et créatif dans le domaine des documentaires et de l'animation. L'ONF ouvre la voie aux formes d'art et de divertissement de demain grâce à des productions numériques d'avant-garde qui attirent de plus en plus l'attention du monde entier. Grâce à son espace de visionnage en ligne, l'ONF a réussi à établir une présence canadienne importante dans l'univers culturel mondial.

La collection grandissante de récits de l'ONF reflète l'éventail complet d'expériences et de perspectives canadiennes. L'engagement de l'ONF à offrir l'accès à toutes ses œuvres dans les deux langues officielles, partout au pays, qu'importe la plateforme, a permis de rejoindre les Canadiens par des moyens nouveaux et pertinents qui encouragent la participation citoyenne. Par exemple, au cours du dernier exercice financier, l'ONF a lancé la production *Unikkausivut : Transmettre nos histoires*, qui célèbre le talent et la culture inuits. Cette production utilise la technologie numérique pour préserver l'histoire et la langue inuites et créer une œuvre durable pour les générations à venir.

À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012* de l'Office national du film. Le rapport renferme un compte rendu détaillé des réalisations de l'ONF au cours de la dernière année et présente les mesures qu'il a prises en vue de remplir son mandat, de soutenir les priorités de notre gouvernement et de contribuer au dynamisme de la société canadienne.

L'honorable James Moore

Message du commissaire

En 2011-2012, l'ONF a consolidé son rôle de chef de file en tant que laboratoire de création de l'avenir numérique produisant et distribuant des œuvres audiovisuelles innovatrices. Au cours de l'année, notre vision stratégique et nos efforts en matière de renouveau organisationnel et d'établissement de modèle économique se sont concrétisés, et ce, malgré la récession mondiale qui se prolonge et des changements structurels profonds au sein de l'industrie culturelle.

Pour ce qui est de notre objectif consistant à être plus présent que jamais dans le cœur et l'esprit des Canadiens et des Canadiennes, nous avons réussi à démontrer que nos projets suscitent toujours l'enthousiasme ainsi que les attentes de nos auditoires.

Pendant la dernière année, l'ONF a lancé 97 productions et coproductions originales – des œuvres créées par des cinéastes chevronnés et de la relève provenant de différentes régions ainsi que de divers milieux culturels et linguistiques. Plusieurs de nos longs métrages documentaires acclamés par la critique, dont ***L'industrie du ruban rose***, de Léa Pool, ***La dette***, de Jennifer Baichwal, ainsi que ***Trou Story***, de Richard Desjardins et Robert Monderie, ont été présentés en salle. Ces films ainsi que d'autres productions notables ont contribué de façon significative à alimenter les échanges à propos de grands enjeux nationaux auxquels doit faire face la population canadienne.

Nos productions ont reçu plus de nominations et de prix prestigieux que l'année précédente. Dans le domaine de l'animation, deux courts métrages de l'ONF étaient en lice pour un Oscar : ***Une vie sauvage (Wild Life)***, créé par le duo d'animatrices albertaines Amanda Forbis et Wendy Tilby, et ***Dimanche/Sunday***, le premier film professionnel du Québécois Patrick Doyon, ancien stagiaire à la première édition du programme Hothouse de l'ONF, destiné aux animateurs de la relève.

Notre engagement à l'endroit de l'exploration et du développement des productions interactives, un nouveau domaine très peu prospecté, qui exige une capacité à prendre des risques et un niveau d'expérimentation que seul un producteur public peut avoir, a été reconnu par notre industrie, tant au pays que dans le reste du monde. Au total, 17 productions interactives, 3 installations dérivant de ces productions et une installation originale ont été lancées l'année dernière. L'une des productions, le documentaire interactif ***Welcome to Pine Point***, a récolté deux prix Webby, soit celui de la meilleure production d'art Internet – sites Web et celui du meilleur film ou vidéo documentaire à épisode unique.

Notre auditoire canadien de plus en plus nombreux continue de profiter de nos offres numériques. En 2011-2012, l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca/NFB.ca a enregistré près de quatre millions de visionnages. Presque 2 500 productions de l'ONF sont maintenant accessibles sur ordinateur, ainsi que sur les appareils mobiles iPhone, iPad, PlayBook et sur les plateformes Android. Jusqu'à maintenant, les productions de l'ONF ont suscité plus de 31 millions de visionnages en ligne dans le monde entier par l'entremise de notre Espace de visionnage en ligne, de nos applications et des sites partenaires.

Notre objectif de servir la population canadienne demeure au cœur même de toutes nos activités. De fait, nous nous sommes employés à renforcer notre engagement auprès des citoyens et des citoyennes dans leur communauté et nous avons puisé dans notre collection et nos ressources pour générer une conversation nationale inclusive. En novembre, j'ai achevé une tournée de plusieurs communautés, qui m'a donné l'occasion d'entrer en contact avec des Canadiens et des Canadiennes de toutes les régions du pays. Au total, j'ai rencontré personnellement 700 citoyens et citoyennes dans le cadre de 29 rencontres et événements publics tenus dans 18 villes du Canada. Je voulais entendre leurs histoires, mieux comprendre les sujets dont ils veulent débattre au niveau national et, aussi, jeter les bases en vue de développer des partenariats durables avec les communautés.

En novembre 2011, nous avons aussi procédé au lancement à Iqaluit, Kuujjuaq, Nain et Inuvik de l'un des plus grands projets que nous ayons jamais entrepris pour célébrer le talent et les histoires inuits. Le coffret DVD ***Unikkausivut*** : ***Transmettre nos histoires***, et la chaîne Web qui l'accompagne, est un projet phare de mise en valeur du patrimoine audiovisuel inuit. Il rassemble de nouvelles productions et des films d'archives puisés à même la plus importante collection de films inuits au monde – des films de l'ONF produits par les Inuit et sur les Inuit au fil de plusieurs décennies. Grâce à la technologie numérique, ***Unikkausivut*** maintient au 21^{e} siècle la tradition inuite de transmission du savoir et de la culture par l'entremise du conte. Ce projet représente pour les générations à venir un héritage durable, qui contribuera à préserver la langue et l'histoire inuites. Ce projet a été mis en œuvre en collaboration avec le Secrétariat des relations avec les Inuit du ministère des Affaires autochtones et du Développement du Nord du Canada, ainsi que le gouvernement du Nunavut et son ministère de l'Éducation, avec le soutien d'organisations inuites. Le coffret a été distribué gratuitement dans toutes les communautés inuites du pays.

Les écoles et autres établissements d'enseignement du Canada étant de plus en plus branchés sur l'univers numérique, il y a une importante demande de contenu canadien de qualité dans les deux langues officielles. En 2011-2012, nous avons lancé CAMPUS, un portail accessible par abonnement destiné aux professionnels de l'enseignement, lequel offre plus de 500 titres exclusifs qui s'ajoutent au contenu offert dans ONF.ca, de même que des outils médiatiques et du matériel pédagogique. Cette ressource en ligne propose des façons novatrices d'incorporer les films de l'ONF aux cours, ainsi que diverses fonctionnalités conçues expressément pour le personnel enseignant.

Nous avons aussi posé les jalons pour la mise en œuvre de notre plan d'affaires et l'exploration de nouveaux modèles de gestion. En janvier 2012, nous avons activé les fonctions transactionnelles de la plateforme Internet de l'ONF. Les consommateurs du Canada et de l'étranger peuvent désormais télécharger une œuvre de l'ONF pour la regarder sur la plateforme de leur choix.

En 2011-2012, nous avons consolidé dix ententes de distribution numérique avec de nouveaux partenaires, notamment Microsoft, SONY, Netflix Canada, EYZ Media en Allemagne, Dogwoof au Royaume-Uni et, plus récemment, avec Phoenix New Media Limited pour la création de notre première chaîne en ligne en République populaire de Chine. Ces partenariats stratégiques renforcent notre rôle de chef de file dans le nouveau paysage mondial des médias numériques,

puisqu'ils nous aident à développer des relations et à utiliser la technologie mobile pour construire des ponts entre les cultures et créer des occasions d'affaires.

La réalisation de nos objectifs nous a demandé une discipline rigoureuse, des évaluations régulières de l'efficience de nos activités ainsi que des pratiques organisationnelles innovatrices. Nos efforts ont d'ailleurs été reconnus par l'Institut d'administration publique du Canada, qui nous a décerné le prix de la gestion innovatrice, lequel célèbre et encourage l'innovation dans les organismes publics. Toutefois, nous n'aurions pu connaître tous ces succès sans technologie de pointe pour appuyer notre capacité à livrer nos produits sur des plateformes multiples. Notre travail de recherche et de développement ainsi que notre plan de numérisation ont attiré l'attention de plusieurs entreprises nationales et internationales.

Alors que nous amorçons la dernière année de mise en œuvre de notre plan stratégique, j'ai commencé à réfléchir aux orientations futures que nous devrons envisager. Jusqu'à maintenant, nous nous sommes appliqués à être un laboratoire de création, à faire ce qui ne peut être fait ailleurs tout en continuant à souscrire au principe de pertinence sociale. Nous continuerons à produire et à coproduire des œuvres audacieuses qui ne pourraient voir le jour sans notre participation et notre expertise. Mais nous pouvons aller encore plus loin, puisque nous avons la chance d'être une institution qui, par la diversité de ses activités, peut influer sur les réalités changeantes du Canada en créant le contexte propre à la signification sociale. Nous pouvons combler un vide dans la sphère publique en faisant de la marginalité un élément central – notamment dans les projets d'envergure nationale que nous réaliserons d'ici la commémoration du 150^{e} anniversaire de la Confédération, en 2017 – et nous pouvons nous réapproprier l'espace national de façon radicalement différente de ce que nous avons fait dans le passé.

Tom Perlmutter

Commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office national du film du Canada

Section I : Survol de l'organisation

Raison d'être

L'Office national du film (ONF) a été créé en vertu d'une loi du Parlement en 1939. Organisme culturel fédéral relevant du portefeuille de Patrimoine canadien, l'ONF a pour mandat de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles originales et innovatrices qui font mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée la population canadienne et qui font mieux connaître les valeurs et les points de vue canadiens de par le pays et de par le monde.

L'ONF sert la population canadienne en produisant du contenu culturel riche et diversifié qui reflète le profil démographique en évolution rapide au pays et qui ne pourrait être produit autrement. Au cours de ses 70 ans d'existence, l'ONF est devenu l'une des institutions culturelles canadiennes les plus respectées et une composante essentielle du tissu social national. Les œuvres de l'ONF donnent des enseignements essentiels sur la richesse et la diversité de notre pays, et sont une partie indispensable du patrimoine culturel canadien.

Responsabilités

Depuis sa fondation, l'ONF met en lumière la richesse et la diversité canadienne au moyen de documentaires d'opinion, de films d'animation d'auteur et, plus récemment, d'œuvres néomédiatiques. Il joue aussi un rôle important en soulignant les changements et événements marquants de la société canadienne.

À l'ère du numérique, l'ONF occupe une place plus essentielle que jamais comme producteur et distributeur public canadien, puisqu'il assume les risques commerciaux et artistiques auxquels les maisons de production privées n'ont pas les moyens de s'exposer. À mesure que la consommation médiatique canadienne migre en ligne, l'ONF affirme sa primauté en création de contenu numérique innovateur dans les deux langues officielles et contribue à l'acquisition d'un vaste éventail de compétences numériques qui profitent à l'ensemble de la population canadienne.

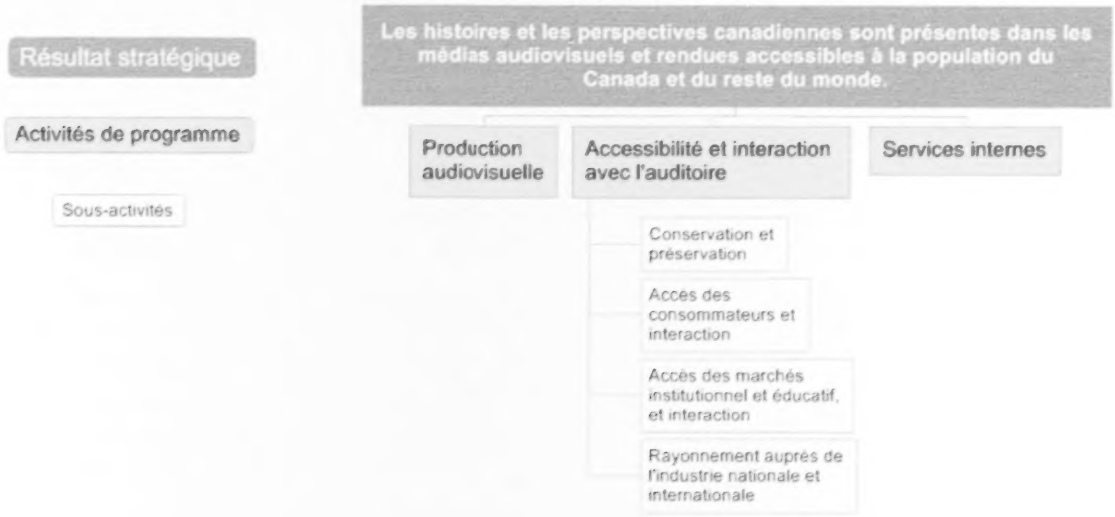
Rendre accessibles les œuvres audiovisuelles qu'il produit est une priorité pour l'ONF. À ONF.ca, les publics canadien et étranger ont désormais un accès sans précédent à un remarquable patrimoine audiovisuel. L'ONF sert les Canadiens et Canadiennes puisqu'il leur permet d'accéder à sa riche collection au moment et à l'endroit qui leur convient, sur les plateformes de leur choix. De plus, à titre de fournisseur fiable de contenu audiovisuel canadien dans les deux langues officielles auprès des maisons d'enseignement du pays, l'ONF est un important véhicule des valeurs canadiennes auprès de la jeunesse.

L'ONF est régi par la *Loi sur le cinéma* et d'autres encore, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui définit la structure et les méthodes d'administration financière en vigueur au sein du gouvernement, ainsi que la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*.

Pour obtenir plus de renseignements, visitez nfb-onf.gc.ca/fra/a-propos/organisation.php.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP)

Le tableau ci-dessous illustre les activités et sous-activités de programme de l'ONF qui contribuent à l'atteinte de son résultat stratégique.



Priorités organisationnelles

Dans l'ensemble, l'ONF a mené à bien les priorités énoncées dans son Rapport sur les plans et priorités 2011-2012 et qui correspondent aux orientations de son Plan stratégique 2008-2012. Le tableau ci-dessous résume les progrès accomplis en regard de chacune des priorités :

Sommaire des progrès par rapport aux priorités

Priorité	Type[1]	Résultats stratégiques et/ou activités de programme
Leadership créatif et excellence de la programmation L'ONF exercera son leadership en tant que point de référence mondial en matière d'innovation et de création de contenu multiplateforme pour le documentaire, l'animation d'auteur, les œuvres numériques / nouveaux médias et d'autres nouvelles formes audiovisuelles	Permanente	• RS : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. • AP 1 : Production audiovisuelle
• En 2011-2012, l'ONF a terminé 97 productions et coproductions originales ainsi que 17 productions interactives (sites Web) regroupant 146 films. • Au cours de l'exercice, il a lancé trois installations basées sur des productions interactives et une installation originale. Deux nouvelles applications pour iPad ont été offertes au public. • Des cinéastes appartenant aux communautés de langue officielle en situation minoritaire (tant des francophones que des anglophones) ont créé 33 films, 1 site Web interactif et 23 films pour le Web. • En tout, 51 cinéastes de la relève ont terminé une œuvre pour l'ONF. En fait, ces cinéastes ont créé 43 % des œuvres achevées par l'ONF en 2011–2012. • Cette année, 43 % des œuvres terminées ont été signées par des cinéastes de diverses communautés (conformément à la définition qu'en fait le cadre de mesure du rendement de l'ONF). • Parmi les partenariats dignes de mention qui ont été établis en 2011–2012, figurent les suivants : Conseil en éducation des Premières Nations (pour Tewekan Vision, le nouveau centre de production audiovisuelle des Premières Nations établi à Odanak, dans les locaux du collège Kiuna); ARTE France (pour *Code Barre*, un documentaire Web interactif pour plateformes mobiles); Commission de la santé mentale du Canada (pour un documentaire Web original, *Ici Chez soi/ Here at Home*).		

1. Les différents types de priorités sont les suivants : priorité déjà établie – établie au cours du premier ou du deuxième exercice précédant l'exercice visé par le rapport; priorité permanente – établie au moins trois exercices précédant l'exercice visé par le rapport; priorité nouvelle – établie au cours de l'exercice visé par le RMR ou le RPP.

Priorité	Type	Résultats stratégiques et/ou activités de programme
Accessibilité étendue et engagement citoyen L'ONF facilitera et élargira l'accès des auditoires canadiens et étrangers à ses œuvres et à celles de ses partenaires et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.	Permanente	• RS : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. • AP 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire

- L'ONF continue d'enrichir sa programmation dans ONF.ca et NFB.ca. En 2011-2012, il a ajouté 295 productions (films, clips et bandes annonces) en anglais et 274 productions en français. En tout, plus de 2 484 productions sont offertes pour diffusion en continu.
- L'ONF a conclu des ententes avec dix nouveaux partenaires de distribution numérique, dont MSN.ca, Netflix, EYZ Media et Dogwoof. Des discussions sont en cours avec Phoenix New Media LTD.
- En 2012, l'ONF a lancé CAMPUS, une ressource en ligne accessible par abonnement destinée aux membres du personnel enseignant désireux d'utiliser des films de l'ONF (et d'autres éléments) dans leurs cours. De plus, le portail Éducation comprend en tout 509 titres offerts exclusivement aux abonnés.
- L'ONF a entrepris de se doter d'un processus des plans d'action intégré, qui a permis de cerner dix projets prioritaires à lancer en 2011–2012 : cinq films et cinq productions interactives. Ce processus fait maintenant partie intégrante de la planification annuelle et permet de recourir à une méthode de mise en marché structurée de manière plus efficace.

Priorité	Type	Résultats stratégiques et/ou activités de programme
Passage au numérique En poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie du numérique, l'ONF se dotera des moyens nécessaires pour exécuter son mandat de programmation, de distribution, d'accessibilité, de développement de nouvelles relations d'affaires et de préservation de son patrimoine audiovisuel.	Permanente	• RS : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. • AP 1 : Production audiovisuelle • AP 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire
• La première année d'exécution du plan de numérisation et d'archivage numérique est terminée. • Plus de 1 200 masters numériques sources (image et son) et près de 500 masters numériques (image et son). L'ONF a aussi produit 517 fichiers pivots. • La première phase de relocalisation d'un certain nombre d'éléments de chacun de ces films a commencé en 2011-2012. En tout, environ 60 % de toute la collection de l'ONF sur pellicule sont maintenant entreposés dans deux sites ou plus. • Afin d'exécuter le plan de numérisation de manière plus efficace et d'automatiser certaines tâches, l'ONF a mis en place un processus de gestion de projet basé sur les principes dynamiques d'Agile, lequel permet d'établir les priorités, de planifier et de coordonner le travail des différentes équipes. • En 2011–2012, l'ONF a fait l'inventaire et la description de toutes les méthodes de production et de distribution en vue de déterminer la portée financière et technologique du programme de gestion des contenus multimédias. En raison de la complexité de ce projet, l'achat du système a été reporté à l'exercice 2012–2013.		

Priorité	Type	Résultats stratégiques et/ou activités de programme
Renouveau organisationnel L'ONF deviendra un modèle d'organisme créatif du 21e siècle, un organisme souple, efficace et efficient, un creuset d'innovation et de créativité, qui valorise ses employés, qui collabore au moment voulu et de manière transparente avec les intervenants, qui offre une valeur sûre à la population canadienne et qui prend l'initiative de mettre en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement.	Permanente	• RS : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. • AP 1 : Production audiovisuelle • AP 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire

- Le comité des opérations et d'autres groupes de travail intégrés ont contribué à la gestion horizontale plus efficace des opérations de l'ONF. Les dossiers traités comprennent la gestion intégrée des risques et le Cadre de responsabilisation de gestion.
- Le Programme français et le Programme anglais ont tenu des séances DigiCamp, une formation conçue à l'intention des producteurs, productrices, producteurs exécutifs, productrices exécutives et des principaux membres du personnel créatif. Ces séances se donnaient dans un environnement pratique immersif et étaient conçues pour que tous et toutes soient sur la même longueur d'onde et connaissent le processus, le déroulement et les étapes d'un projet interactif.
- Mise en œuvre des recommandations formulées dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion pour 2011–2012 : l'ONF a créé un plan d'action pour chacune des composantes de gestion. Trois de ces composantes ont été considérées comme prioritaires : la gestion intégrée des risques, la gestion de la sécurité et la gestion de l'information. Beaucoup de travail a aussi été abattu dans le domaine de l'évaluation.
- Comme c'est le cas chaque année, l'ONF a entrepris un examen interne du budget afin de trouver des sources d'efficience de manière à pouvoir réinvestir dans les activités de base et dans les projets prioritaires.

Priorité	Type	Résultats stratégiques et/ou activités de programme
Financement L'ONF continuera de mettre en œuvre des mécanismes de planification et de contrôles financiers afin de maximiser l'efficience interne; ceux-ci incluront les nouvelles mesures du budget 2010 et les modifications à la directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences. Il cherchera de nouveaux secteurs générateurs de revenus, fera fructifier ses partenariats dans des domaines comme le marketing et dynamisera ses activités de distribution traditionnelle.	Permanente	• RS : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde. • AP 1 : Production audiovisuelle • AP 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire
• L'ONF a communiqué à tout le personnel les nouvelles mesures de réduction des coûts et les changements apportés à la Directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences. Le *Rapport sur les dépenses annuelles de voyages, d'accueil et de conférences* est présenté dans le site institutionnel depuis mars 2011. • Le développement de nouveaux partenariats commerciaux est traité en détail sous la priorité « Accessibilité et interaction avec l'auditoire ». • Le volet transactionnel de la plateforme en ligne de l'ONF est pleinement opérationnel depuis janvier 2012. Toutes les nouvelles fonctionnalités sont désormais intégrées aux opérations courantes. Il est prévu d'en tirer des revenus tout au long de l'exercice 2012–2013. • La mise en œuvre d'une stratégie de distribution et de marketing mieux structurée et plus efficace est traitée en détail sous la priorité « Accessibilité étendue et engagement citoyen ».		

Analyse des risques

Risques externes

L'ONF et ses partenaires du secteur privé subissent les contrecoups des transformations en profondeur qui bouleversent l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision. Par suite de l'effondrement des modèles de télédiffusion traditionnels ainsi que de l'évolution et de la fragmentation des marchés, les possibilités de télédiffusion se raréfient et les budgets de licence de diffusion s'amenuisent.

Selon *Profil 2011*[2], en 2010-2011, le volume total de la production documentaire canadienne a baissé de 11,3 % pour s'établir à 336 millions de dollars. Les marchés de la télévision et des salles ont été touchés par la diminution de la production documentaire en partie à cause de la réduction du nombre de documentaires à épisode unique produits. En 2011, la valeur de la production de films d'animation se chiffrait à 136 millions de dollars pour les marchés du cinéma et de la télévision, le niveau le plus bas en dix ans, qui touche tant le marché francophone que le marché anglophone.

Pourtant, les auditoires en ligne sont en pleine croissance. Les Canadiennes et Canadiens figurent parmi les plus grands utilisateurs d'Internet. Selon le *Rapport de surveillance du CRTC sur les communications 2012*[3], plus de 99 % des ménages canadiens sont maintenant en mesure d'accéder à la large bande, et la demande en contenu – que ce soit audio, vidéo ou données – augmente à mesure que les appareils multifonctions sont offerts aux consommateurs. En 2010-2011, la production médiatique interactive convergente a injecté 46,7 millions de dollars dans l'économie canadienne (selon les chiffres sur le PIB)[4].

Risques internes

Dans cet environnement en mutation, il est essentiel que le contenu canadien soit accessible sur un vaste éventail de plateformes. L'ONF doit numériser ses œuvres pour éviter le risque de désuétude technologique et pour s'assurer que sa collection est, et sera, offerte aux générations présentes et futures.

À cette fin, il a mis en place un plan de numérisation et d'archivage numérique sur sept ans qui soulève bon nombre de défis techniques et financiers. L'ONF doit numériser plus de 13 000 titres, dont près de 20 % risquent d'être perdus s'ils ne sont pas transférés sur de nouveaux médias.

---

[2] Association canadienne de production médiatique (CMPA), *Profil 2011*, p. 21 et 25.

[3] Rapport de surveillance du CRTC sur les communications (Septembre 2012) p. 103

[4] Association canadienne de production médiatique (CMPA), *Profil 2011*, p. 91

Préserver la collection de l'ONF est aussi un défi. En 2011–2012, l'ONF a entrepris la première phase de relocalisation d'environ 60 % de sa collection sur pellicule à deux emplacements ou plus. Les productions interactives présentent certains défis relativement nouveaux en matière de préservation et de distribution. Les caractéristiques de ces œuvres diffèrent de celles des productions traditionnelles (ou linéaires). Auparavant, il était souvent possible de convertir une œuvre dans un autre format ou support et de poursuivre sa distribution sur le marché. Dans le cas des œuvres interactives, cette conversion devient très difficile, en raison principalement de la désuétude technologique des outils de création et de celle des plateformes de visionnage. En 2011–2012, l'ONF a commencé à envisager de créer pour ces œuvres un plan de conservation pour s'assurer que les futures générations canadiennes pourront en faire l'expérience.

L'ONF poursuit sa transition vers les plateformes de distribution numériques. Il a adopté un plan d'affaires axé sur l'expansion de marchés liés à l'utilisation d'Internet, mais aussi aux plateformes mobiles comme les tablettes électroniques et les téléphones intelligents. En 2011–2012, première année de mise en œuvre du plan d'affaires, dix nouvelles ententes ont été conclues avec des partenaires de distribution numérique. L'option d'achat par téléchargement a été lancée en janvier 2012, et le lancement du service de vidéo sur demande a été reporté au début de l'exercice 2012–2013. Le marché consommateur devrait donc susciter au cours de cet exercice une hausse des revenus plus marquée.

L'ONF doit continuellement poursuivre sa recherche d'efficiences pour affecter des ressources où le dictent les besoins technologiques. Le coût de la numérisation, des mises à niveau technologiques et de la gestion des droits présente un risque. Comme c'est le cas chaque année, l'ONF a entrepris un examen interne du budget afin de trouver des sources d'efficience de manière à pouvoir réinvestir dans les activités de base et dans les projets prioritaires.

Sommaire du rendement

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles[5]
66,782	68,786	66,904

Ressources humaines pour 2011-2012 (équivalents temps plein [ETP])

Prévues	Réelles	Écart
452	436	-16

[5] L'explication de l'écart est donnée en détail à http://www.onf-nfb.gc.ca/rmr2011-2012/explication-ecart

Tableaux du sommaire du rendement

Progrès réalisés par rapport au résultat stratégique

<table>
<tr><td colspan="5">Résultat stratégique : Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde.</td></tr>
<tr><th>Indicateurs de rendement</th><th>Cibles</th><th colspan="3">Rendement de 2011-2012</th></tr>
<tr><td>Pourcentage de l'auditoire de l'ONF ayant indiqué que les productions de l'ONF reflètent les histoires et les perspectives canadiennes.</td><td>75 % d'ici le 31 mars 2012 pour le sondage auprès du public canadien</td><td colspan="3">72 %</td></tr>
<tr><td>Pourcentage d'œuvres audiovisuelles explorant la diversité canadienne.</td><td>80 %</td><td colspan="3">68 %</td></tr>
<tr><td>Pourcentage d'œuvres achevées explorant les enjeux sociaux pertinents.</td><td>75 %</td><td colspan="3">97 %</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Tendance dans la disponibilité des œuvres par plateforme. (Nouvel indicateur)</td><td rowspan="7">Cadre et comparables en place en 2011-2012</td><td>Disponibilité des œuvres par plateforme</td><td>Total au 31 mars 2012</td><td>Ten-dance[6]</td></tr>
<tr><td>DVD</td><td>8,001</td><td>23 %</td></tr>
<tr><td>Salles de l'ONF (Montréal et Toronto)</td><td>6,641</td><td>6 %</td></tr>
<tr><td>Diffusion en continu, site transactionnel et appareils mobiles</td><td>9,242</td><td>22 %</td></tr>
<tr><td>E-cinéma</td><td>583</td><td>21 %</td></tr>
<tr><td>D-cinéma 2D/3D</td><td>480</td><td>452 %</td></tr>
<tr><td>Plans d'archives pour Images ONF</td><td>24,381</td><td>11 %</td></tr>
</table>

[6] % écart par rapport à l'année financière 2010-2011

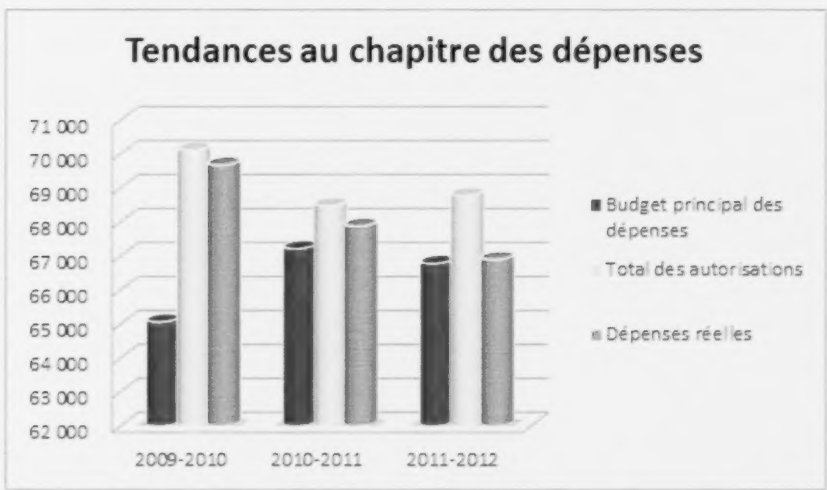
Sommaire du rendement, excluant les Services internes

Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-2012 (en milliers de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
Production audiovisuelle	44,893	42,754	42,754	43,740	42,370	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Accessibilité et interaction avec l'auditoire	14,507	15,777	15,777	16,350	16,340	
Total	59,400	58,531	58,531	60,090	58,710	

Tableau du sommaire du rendement des Services internes

Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-2012 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Services internes	8,483	8,251	8,251	8,696	8,194

Profil des dépenses



Le total des autorisations 2011-2012 comprend le financement pour les indemnités de départ et de congé parental, qui est exclu du budget principal des dépenses pour un montant de 1,4 million $. Du total d'autorisation disponible, l'ONF reporte 1,9 million $ à 2012-2013, soit un montant substantiellement supérieur aux années précédentes (603 000 $ en 2011-2012, 439 000 $ en 2010-2011 et 617 000 $ en 2009-2010) en vue de rembourser les révisions salariales rétroactives 2011-2012 ainsi que les avantages sociaux sur les indemnités de départ suivant l'élimination du programme. Également, ce report servira à entreprendre la mise en place d'une réserve pour le financement requis pour le projet de relocalisation du quartier général de l'ONF.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur les crédits organisationnels et/ou les dépenses législatives de l'Office national du film, veuillez consulter les Comptes publics du Canada 2012 (volume II). Vous trouverez une version électronique des Comptes publics sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[7].

[7] Comptes publics du Canada 2012, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

En remplissant son mandat, l'Office national du film (ONF) vise le résultat stratégique suivant :

> Les histoires et les perspectives canadiennes sont présentes dans les médias audiovisuels et rendues accessibles à la population du Canada et du reste du monde.

Dans l'ensemble, l'ONF a atteint les résultats qu'il s'était fixés pour l'exercice 2011–2012 quant à cet objectif stratégique.

Dans un sondage en ligne mené au sein de la population canadienne en 2012, 72 % des répondants ont indiqué que les productions de l'ONF reflètent les valeurs ou les points de vue canadiens. Ce pourcentage est relativement constant par rapport aux résultats de sondages effectués au cours d'exercices précédents : 71 % en 2011, 69 % en 2010 et 71 % en 2008.

97 % des productions terminées l'année dernière ont exploré des enjeux pertinents sur le plan social, comparativement à 72 % l'exercice précédent. Par contre, le pourcentage de gens estimant que les œuvres explorent la diversité canadienne s'établissait à 68 %, une légère diminution par rapport à 74 % en 2010–2011. Cette baisse s'explique par le grand nombre de films (100) intégrés à l'œuvre interactive *Code Barre*, une coproduction avec ARTE France, chaîne de télévision culturelle des services publics européens. Les films de cette œuvre n'explorent pas tous la diversité canadienne.

La disponibilité des œuvres audiovisuelles de l'ONF continue d'augmenter sur de multiples plateformes. Comme le montre le tableau du sommaire du rendement 2011–2012, le nombre de productions de l'ONF offertes sur DVD a augmenté de 23 % pour atteindre 8 000 et le nombre de productions offertes par diffusion en continu, par téléchargements et sur les téléphones mobiles a aussi augmenté de 22 %. Toutes plateformes confondues, la disponibilité des œuvres de l'ONF pour la population canadienne s'est accrue de 15 %.

Activité de programme 1 : Production audiovisuelle

Descriptions des activités de programme

Cette activité de programme contribue à donner aux Canadiens une meilleure compréhension des enjeux auxquels est confronté leur pays et fait connaître les points de vue canadiens aux autres nations.

À titre de producteur du secteur public, l'ONF produit des œuvres audiovisuelles originales qui reflètent les diverses perspectives canadiennes – culturelles, régionales et autochtones, entre autres – et qui émanent des divers créateurs et communautés composant le pays. Cette activité de programme intervient dans des domaines où le secteur privé est absent et donne aux créateurs la possibilité d'explorer les avancées artistiques et technologiques en matière de forme et de contenu. Elle assure également la découverte, le perfectionnement et l'encadrement des talents et de la créativité au sein des communautés de cinéastes et des autres communautés de créateurs.

La programmation de l'ONF est nécessaire pour assurer aux Canadiens l'accès à diverses voix et à divers contenus dans les deux langues officielles. Elle fait la promotion de la culture et des valeurs canadiennes dans le cadre d'événements à caractère historique ou culturel de portée nationale.

Alors que la consommation médiatique de la population canadienne migre vers Internet, l'ONF s'impose comme chef de file dans la création de contenu numérique innovateur, dans les deux langues officielles.

Les activités de production englobent la conceptualisation, la recherche, le développement et la production de documentaires, de films d'animation, de contenu nouveau média et d'autres formes émergentes.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
42,754	43,740	42,370

Ressources humaines pour 2011-2012 (équivalent temps plein [ETP])

Prévues	Réelles	Écart
259	250	-9

Sommaire du rendement par activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats obtenus
Les œuvres audiovisuelles de l'ONF sont innovatrices et reflètent la diversité des histoires et des perspectives canadiennes.	Pourcentage du public canadien percevant l'ONF comme une institution innovatrice et créative.	65 % (innovatrice) d'ici le 31 mars 2012 75 % (créative) d'ici le 31 mars 2012	63 % innovatrice 73 % créative
	Pourcentage d'œuvres audiovisuelles achevées, signées par des cinéastes issus des diverses communautés ethnoculturelles, régionales et linguistiques, par des cinéastes autochtones et par des cinéastes handicapés.	50 % d'ici le 31 mars 2012	43 %[8]
Les cinéastes et les créateurs de contenu médiatique canadiens établis et de la relève qui travaillent avec l'ONF représentent la diversité canadienne et font entendre leur voix dans le secteur audiovisuel.	Pourcentage d'œuvres audiovisuelles achevées, signées par des cinéastes de la relève (y compris les programmes favorisant l'épanouissement des talents). Critères permettant de déterminer les cinéastes de la relève : 1er, 2e et 3e film.	40 % d'ici le 31 mars 2012	43 %
	Nombre de cinéastes de la relève ayant achevé une œuvre audiovisuelle à l'ONF.	50 d'ici le 31 mars 2012	51
	Nombre de participants aux programmes favorisant l'épanouissement des talents.	250	267
L'ONF contribue à faire la promotion de la culture et des valeurs canadiennes dans les événements historiques et culturels de portée nationale.	Nombre de productions réalisées pour des projets spéciaux nationaux et internationaux. (Nouvel indicateur)	Cible établie en 2011–2012 : 13	Résultat : 15

[8] Note : *Code Barre* est une coproduction avec Arte France : 58 des 100 films offerts sur le site ont été réalisés par des Français. Pour calculer ce pourcentage, nous n'avons tenu compte que des cinéastes canadiens.

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Œuvres terminées en 2011–2012

Types de productions	2011–2012
Productions et coproductions originales	97
Productions interactives originales (sites Web)	17
Films originaux pour les sites Web	146
Installations interactives[9]	4

En 2011-2012, l'ONF a réalisé 97 productions originales, soit 71 documentaires, 25 films d'animation et un film expérimental. Il a aussi produit 17 œuvres interactives originales et 146 films pour le Web.

Pour la première fois, l'ONF a créé une installation basée sur un film original (*Road Movie*), présentée aux festivals internationaux du film de Toronto et de Berlin. De plus, trois installations d'œuvres interactives originales (*Code Barre*, *BIA BIA* et *Bear 71*) ont été lancées avec succès à l'occasion de prestigieux festivals comme Sundance et le Festival international du film documentaire d'Amsterdam.

Parmi les grands projets de l'ONF, signalons la production 3D innovatrice *ORA*, projetée 277 fois, *Trou Story*, projeté 490 fois, et *L'industrie du ruban rose*, lancé dans plus de 30 salles de cinéma dans l'ensemble du Canada.

Enfin, 91 films ont été terminés dans le cadre du Filmmaker Assistance Program (FAP) ou de l'Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC).

Favoriser la diversité des points de vue dans les deux langues officielles et soutenir les cinéastes de la relève

L'ONF collabore avec des cinéastes, des créateurs de médias numériques et des coproducteurs créatifs de toutes les régions du Canada, dans les deux langues officielles. Cette année, 60 % de ses productions originales terminées et 35 % de ses productions interactives sont le fait de

[9] Les installations interactives sont une forme d'art contemporain : elles sont temporaires, tridimensionnelles et érigées en fonction d'un emplacement précis. Elles sont conçues dans le but de créer une expérience sensorielle globale, notamment en fonction de l'espace, du temps, de l'endroit et de l'interaction avec des objets. Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des cas pour les arts/sculpture, le public doit généralement interagir avec l'espace ou les objets afin de révéler l'histoire au moyen des éléments interactifs.

cinéastes de diverses régions et de diverses communautés culturelles, autochtones et linguistiques.

En 2011–2012, 34 % des productions et co-productions terminées ont été créées par des cinéastes appartenant aux communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) – soit 33 des 97 productions originales et 23 des 146 films tournés expressément pour le Web.

Dans le cadre de la Stratégie d'épanouissement et de rayonnement du français, qui vise à accroître, au Canada et à l'échelle internationale, la visibilité du patrimoine audiovisuel en français de l'ONF, l'institution a commencé la production de l'œuvre interactive Web *Ta parole est en jeu* (auparavant intitulée *Parlez-vous encore français?*), en collaboration avec le Groupe des technologies de l'apprentissage (GTA) de l'Université de Moncton et avec le soutien du Fonds interactif du Canada. Huit ou neuf cinéastes des quatre coins du pays participent au projet. Le tournage de 400 courtes vidéos qui serviront à des jeux a commencé en 2011–2012. De plus, tondoc.com, un site Web documentaire créé en partenariat avec l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario en collaboration avec la Fédération de la jeunesse franco-ontarienne et avec le soutien financier de la Société Santé en français, de Santé Canada et du gouvernement de l'Ontario, a été lancé en octobre 2011. La jeunesse franco-ontarienne y trouve une tribune où discuter des questions de santé. Le site comporte 14 vidéos créées par 6 réalisateurs et réalisatrices de la province. Les écoles francophones et les écoles d'immersion, de même que les centres de santé communautaire de l'Ontario, ont reçu des affiches et des articles qui en font la promotion.

L'ONF joue un rôle actif dans la découverte, le perfectionnement et l'encadrement des talents et de la créativité au sein des communautés de cinéastes établis et de la relève. Les cinéastes de la relève ont créé plus de 40 % des œuvres achevées par l'ONF en 2011–2012. En tout, 267 personnes ont reçu une formation professionnelle dans le cadre de 19 programmes d'épanouissement des talents. Cinquante-six d'entre elles ont participé à six programmes de développement dans des CLOSM.

L'ONF cherche aussi des talents canadiens établis qui souhaitent expérimenter l'application créative des technologies numériques et l'interactivité dans le contexte du récit, de l'expression et de la communauté. En juin 2011, il a dévoilé les noms des deux finalistes de la deuxième édition de son programme Cinéastes en résidence : Carole Laganière et Danic Champoux. En septembre 2011, ces artistes ont entamé leur résidence de deux ans en vue d'élaborer des projets innovateurs en matière de contenu, de technologie et de format de distribution.

Soutenir la création, par des cinéastes autochtones, d'œuvres médiatiques de calibre professionnel

L'ONF s'est associé à la Nunavut Film Development Corporation (Nunavut Film) pour organiser DigiCamp, des ateliers sur la production numérique interactive destinés aux cinéastes et tenus à Rankin Inlet, au Nunavut. Huit cinéastes du Nunavut ont participé aux quatre ateliers en compagnie de programmeurs Web, de concepteurs Web et des animateurs de l'atelier. Aussi

avec la Nunavut Film, l'ONF a lancé Stories from Our Land 2.0 (Chroniques de notre terre natale), un programme de courts métrages visant les cinéastes de la relève au Nunavut.

L'ONF a également établi un partenariat avec la Yukon Film Society dans le but de nouer de nouvelles relations avec les talents et les créateurs autochtones de la relève. Treize cinéastes de la relève de Whitehorse et de collectivités éloignées ont participé à l'atelier, lequel a donné lieu à cinq courts métrages qui ont été présentés plus tard au Festival du court métrage de Dawson.

Parmi les faits saillants de l'exercice, signalons le partenariat de l'ONF avec le Conseil en éducation des Premières Nations dans le but de lancer Tewekan Vision, le nouveau centre de production audiovisuelle des Premières Nations établi à Odanak, dans les locaux du collège Kiuna, et dont la présidence est assurée par Alanis Obomsawin, attachée culturelle, Premières nations et réalisatrice-productrice à l'ONF. Ce centre de production a été créé dans le but de renforcer la présence des Autochtones dans le milieu cinématographique professionnel. Sa mission consiste à soutenir la création d'œuvres médiatiques professionnelles par des Autochtones, peu importe le format; d'encourager l'excellence et le développement professionnel des cinéastes autochtones et autres artisans du cinéma par des formations qui touchent tous les aspects de la production; de produire principalement des œuvres indépendantes pour lesquelles l'auteur conserve le contrôle de l'aspect créatif et du contenu. Tewekan Vision s'efforce aussi de promouvoir l'utilisation des langues autochtones dans ses productions.

Autres partenariats notables

Pour la quatrième année consécutive, l'ONF a produit un court métrage sur la vie et les réalisations de chacun des huit lauréats ou lauréates des Prix du Gouverneur général pour les arts du spectacle. L'un de ces courts métrages, *William Shatner Sings O Canada* (*William Shatner chante Ô Canada*), signé Jacob Medjuck, a fait sensation et pris des proportions virales puisqu'il avait été vu plus de 135 000 fois à la fin de l'exercice financier.

L'ONF s'est aussi joint à ARTE France pour créer *Code Barre*, un documentaire Web interactif pour plateformes mobiles grâce auquel les utilisateurs explorent des objets du quotidien et sont ainsi amenés à examiner notre société. *Code Barre* a été en nomination pour le prix de la meilleure production numérique, section documentaire, aux International Digital Emmy Awards.

Le partenariat en cours avec le Musée de la civilisation de Québec a amené l'ONF à participer à la nouvelle exposition « Sciences en direct », qui se tient du 8 juin 2011 au 9 septembre 2012.

Un important partenariat s'est concrétisé avec la Commission de la santé mentale du Canada en vue de produire un documentaire Web original, *Ici chez soi/Here at Home*. L'œuvre, qui sera composée d'une cinquantaine de courts métrages interactifs, nous fera découvrir la vie de personnes souffrant de problèmes de santé mentale dans cinq villes canadiennes en explorant leurs succès et leurs difficultés.

L'engagement de l'ONF envers la communauté de l'île Fogo, à Terre-Neuve-et-Labrador, a continué à porter ses fruits en 2011–2012 : l'institution a participé au projet communautaire d'art

médiatique numérique *Living Open Source – Community Arts Media Project*, lequel a donné à des gens de tous âges de l'île Fogo et des îles Change l'occasion de créer des films et de partager leurs histoires en ligne. Productrice pour l'ONF à Terre-Neuve, Annette Clarke a conçu un atelier de formation destiné à la relève de l'île Fogo dans le but de documenter la participation des insulaires à un projet théâtral unique lancé par le Centre national des Arts et intitulé *The Ark: Ibsen on Fogo Island*.

Prix

Prix soulignant l'excellence et l'innovation	**2011–2012**
Prix au Canada	50
Prix à l'étranger	55
Total	**105**

L'ONF et ses artistes médiatiques sont reconnus au Canada et dans le monde pour leur travail de pionniers. En 2011–2012, ils ont obtenu deux nominations pour leurs courts métrages d'animation aux Oscars et deux prix Webby – la plus haute distinction couronnant les œuvres Internet – pour l'œuvre interactive *Welcome to Pine Point*.

En tout, l'institution a recueilli 105 prix et hommages à des festivals canadiens et étrangers, soit 30 prix de plus que l'an dernier. De ce nombre, 24 % sont des prix prestigieux, notamment des prix Gemini, Jutra, Génie, NUMIX et un prix au Festival international des médias de Banff.

L'ONF a reçu un prix spécial aux Gemini pour réalisation technique exceptionnelle en médias numériques et le Prix d'excellence en programmation interactive au Festival international de médias de Banff.

L'ONF a obtenu la Palme d'or des Prix pour gestion innovatrice par lesquels l'Institut d'administration publique du Canada souligne et encourage les initiatives de gestion innovatrice au sein de l'administration publique canadienne.

Au nombre des prix prestigieux qu'il a reçus à l'étranger, mentionnons que *BLA BLA* a été primé dans la catégorie Art au Festival South by Southwest, que *Meurtre au sein de la famille* a reçu l'International Emmy Award dans la catégorie Documentaire et que l'œuvre interactive *HIGHRISE* a obtenu l'International Digital Emmy de la meilleure production numérique dans la catégorie Documentaire.

Parmi les faits saillants dans les films d'animation, signalons *Romance*, une collaboration avec le réputé animateur suisse Georges Schwizgebel, qui a remporté le Génie du meilleur court métrage d'animation.

Leçons retenues

L'ONF offre aux créateurs un milieu où produire du contenu culturel qui ne verrait pas le jour sans lui : un milieu où repousser les limites de la créativité, expérimenter les nouvelles technologies et développer de nouveaux formats de récit. L'institution compte maintenant deux studios de production numérique, à Vancouver et à Montréal, où sont réalisées les œuvres interactives qui viennent de tous les studios du pays.

Pour tisser des liens et interagir avec son auditoire où qu'il soit et pour donner plus de notoriété à ses productions interactives, l'ONF a commencé à créer des installations interactives – tant des œuvres originales que d'autres basées sur des productions interactives déjà existantes. Ces installations ont été imaginées pour des événements particuliers, dans des emplacements qui ne sont pas expressément conçus comme une vitrine artistique. Elles visaient à offrir aux auditoires une expérience d'immersion; comme l'avenir de l'ONF repose sur ses liens avec le public, il importe d'en tenir compte très tôt dans le processus de production et de poursuivre sur cette lancée consistant à exposer dans des espaces publics.

Grâce aux programmes comme Hothouse, Stories from Our Land (Chroniques de notre terre natale) et Tremplin, l'ONF continue de peaufiner sa démarche en vue d'interagir avec les cinéastes de la relève et d'élaborer des stratégies de viabilité. La leçon retenue est qu'il faut se donner la peine de personnaliser le travail de rayonnement auprès des diverses communautés cibles pour assurer la formation de groupes de participants équilibrés et représentatifs qui cadrent avec les objectifs variés de chaque programme. Afin de consolider cette démarche auprès de la relève, l'ONF a besoin d'une stratégie proactive pour rejoindre les diverses communautés culturelles et établir des liens avec d'autres institutions.

Les activités d'encadrement individualisé par lesquelles les cinéastes de la relève travaillent en étroite collaboration avec une productrice ou un producteur pour réaliser chacun ou chacune un court métrage ont continué d'augmenter en 2011–2012; de la sorte, même si le nombre de programmes visant la relève a diminué ces dernières années, les occasions de formation et de production de films avec l'ONF ne se feront pas plus rares.

Depuis quelques années, l'ONF s'engage dans des partenariats pluriannuels portant sur de multiples projets avec les secteurs public et privé. Cette démarche lui a appris qu'il faut du temps pour se comprendre mutuellement et bâtir de solides assises sur lesquelles fonder un partenariat fructueux. Par conséquent, l'ONF investira plus de temps dans le développement de ses relations avec ses partenaires actuels et éventuels.

Activité de programme 2 : Accessibilité et interaction avec l'auditoire

Descriptions des activités de programme

Ce programme fait en sorte que les auditoires canadiens et du reste du monde peuvent accéder à du contenu canadien innovateur reflétant les histoires et les perspectives canadiennes, le regarder, en discuter et interagir avec celui-ci. Alors que la consommation médiatique migre vers Internet, le contenu canadien doit être rendu disponible sur tous les supports numériques et mobiles.

Les mécanismes utilisés comprennent la distribution, le marketing et la commercialisation des œuvres audiovisuelles au moyen d'un catalogue diversifié, d'un fonds d'archives bien établi et du développement de marchés diversifiés (p. ex., salles, télévision, consommateur et institutionnel), par le truchement d'Internet et des canaux traditionnels, au Canada et à l'étranger. Grâce à ces activités, l'ONF rend ses œuvres largement accessibles partout au Canada, notamment dans les communautés mal desservies et éloignées ainsi que dans les communautés autochtones et de langue officielle en situation minoritaire.

Les activités de l'ONF liées à l'accessibilité et à l'interaction avec l'auditoire contribuent au dynamisme de la culture et du patrimoine canadiens.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
15,777	16,350	16,340

Ressources humaines pour 2011-2012 (équivalent temps plein [ETP])

Prévues	Réelles	Écart
135	130	-5

Sommaire du rendement par activité de programme

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Cibles	Résultats obtenus
Les auditoires canadiens et internationaux ont accès à la culture et au patrimoine canadiens et internationaux et interagissent avec les contenus.	Pourcentage de la population canadienne ayant vu une production de l'ONF.	70 % d'ici le 31 mars 2011 Un deuxième élément de référence fut ajouté en mars 2012.	74 % Pourcentage de la population canadienne ayant vu une production de l'ONF au cours de la dernière année : 38 %
	Nombre total de visionnages canadiens par canal d'accès.	30 millions d'ici le 31 mars 2012	25 619 097 visionnages
	Nombre total de visionnages internationaux par canal d'accès. (Nouvel indicateur)	Augmentation de 25% d'ici le 31 mars 2013 par rapport à l'année 2010-2011 pour les cibles internationales via Internet.	6 183 662 visionnages (diminution de 21 % par rapport à 2010–2011) Canaux traditionnels : 774 projections et 345 013 visionnages
	Nombre total de visionnages par niveau d'interaction. (Nouvel indicateur)	Le cadre et les comparables pour les canaux traditionnels ont été établis en 2011-2012.	Visionnages - clients = 12 617 069 Visionnages - utilisateurs anonymes = 13 002 028

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Auditoires canadiens

Auditoires canadiens	2011–2012	2010–2011
Visionnages à la télévision	7 570 000	8 081 000
Visionnages non commerciaux (marchés éducatif et institutionnel)	12 512 063	13 252 776
Visionnages sur ONF.ca et NFB.ca	3 764 960	2 840 399
Visionnages sur les sites partenaires (YouTube et Dailymotion)	462 488	469 518
Visionnages sur le marché de la vidéo consommateur	19 641	19 726
Visites aux médiathèques de l'ONF (Montréal et Toronto)	214 748	194 826
Visionnages par projections publiques	990 523	283 091
Visionnages en salles	84 674	8 350
Visionnages dans les bibliothèques partenaires	0	104 830
TOTAL GLOBAL	**25 619 097**	**25 254 516**

Toutes plateformes confondues, les auditoires canadiens ont représenté 25,6 millions de visionnages. Par rapport aux 25,2 millions de visionnages de l'exercice précédent, il s'agit là d'une hausse de 1 % attribuable à l'augmentation significative des visionnages en ligne, par projections publiques et des visionnages dans les médiathèques, et ce, malgré la diminution des téléspectateurs et des auditoires en salles et l'élimination des prêts aux partenaires. La cible de 30 millions n'a pas été atteinte.

Les visionnages en ligne au Canada continuent d'augmenter considérablement; en combinant ceux enregistrés dans les sites de l'ONF et chez les partenaires, le total en 2011-2012 atteint 4,2 millions – une hausse de 28 % comparativement au dernier exercice. Les visionnages sur ONF.ca/NFB.ca poursuivent leur progression et représentent 89 % de tous les visionnages canadiens en ligne de 2011–2012. Au cours de ce même exercice, au pays, les visionnages combinés sur appareils mobiles (plateformes iPhone, iPad, PlayBook et Android) ont représenté 44 % de tous les visionnages de l'ONF en ligne, les tablettes électroniques (iPad et PlayBook) comptant pour 74 % de tous les visionnages sur mobiles.

Les visionnages à la télévision canadienne se sont chiffrés à 7,6 millions en 2011–2012. Même si cela se traduit par un repli de 6 % (ou 511 000 visionnages) par rapport à l'exercice précédent (8,1 millions en 2010–2011), il s'agit d'une baisse relativement légère comparativement à

l'affaiblissement marqué des dernières années (notamment entre 2009–2010 et 2010–2011). Au total, on compte 5 326 diffusions de productions de l'ONF sur les chaînes canadiennes – un record ces cinq dernières années. L'auditoire moyen par télédiffusion comptabilisée continue de fléchir d'année en année puisqu'il a atteint 6 971 téléspectateurs cette année, comparativement à 8 179 l'année précédente.

Les auditoires totaux des projections publiques et en salle ont dépassé la marque du 1 million cette année (1 075 197), ce qui représente l'auditoire le plus élevé comptabilisé au cours des dernières années. Le nombre de projections à l'échelle nationale était de 9 200. Les projections publiques ont attiré la majeure partie de ces auditoires (990 523). L'augmentation s'explique principalement par une série de projections organisées sur la colline du Parlement pour la fête du Canada, lesquelles ont généré approximativement 750 000 visionnages. De plus, les projections en salle de *Dimanche/Sunday*, ainsi que le lancement de titres important tels que *L'industrie du ruban rose*, *La dette* et *Trou Story* ont porté les auditoires totaux des salles à 84 674 en 2011-2012.

La méthode de mesure des visionnages en ligne de productions de l'ONF à l'étranger a été établie au dernier exercice. En 2011–2012, ces visionnages approchaient les 6,2 millions, une diminution de 21 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse s'explique en partie par le retrait de l'ONF de la compétition Short Film Corner à Cannes (afin de réduire les coûts et de concentrer davantage ses efforts au Canada), laquelle avait suscité 1,2 million de visionnages de films de l'ONF en 2010-2011.

Mesure de l'interaction

De nouveaux indicateurs de rendement ont été conçus afin de mesurer l'interaction de l'organisation avec ses clientèles et de fidéliser celles-ci davantage. Ces indicateurs mesurent le niveau d'interaction sur les marchés consommateur et institutionnel (visionnages anonymes et visionnages par clients inscrits), ainsi que le nombre total de visionnages des auditoires étrangers en ligne et sur les canaux traditionnels.

Les nouveaux indicateurs sur l'accessibilité et les niveaux d'interaction avec l'auditoire rendent aussi compte des visites par Internet et de l'interaction avec les productions interactives de l'ONF. Les visites à ces productions se sont chiffrées à elles seules à 1 606 750 au Canada et à l'étranger en 2011-2012; ces indicateurs seront intégrés aux méthodes de mesure des auditoires (mesure normalisée autour de la notion de *visionnages*) à compter de l'exercice 2012–2013.

Accès des consommateurs et interaction

L'ONF a continué d'offrir davantage de contenu gratuit en ligne et de promouvoir son Espace de visionnage en ligne et ses applications pour appareils mobiles. En 2011–2012, il a ajouté 274 productions en français (films, clips et bandes-annonces) et 295 productions en anglais. Ainsi, au 31 mars 2012, près de 2 500 productions étaient offertes pour diffusion en continu.

Productions ajoutées dans l'Espace de visionnage en ligne	2011–2012	Au 31 mars 2012
Bandes-annonces et clips en français	54	169
Bandes-annonces et clips en anglais	78	248
Films en français	220	971
Films en anglais	217	1 096
Total	**569**	**2 484**

Le volet transactionnel de la plateforme en ligne de l'ONF est pleinement opérationnel depuis janvier 2012. Toutes les nouvelles fonctionnalités – comme le nouveau bouton d'achat (Achetez le film) uniformisé à l'échelle gouvernementale pour les vidéos sur demande – sont désormais intégrées aux opérations courantes. Les consommateurs canadiens et étrangers peuvent maintenant télécharger une copie numérique d'une œuvre de l'ONF et la regarder sur la plateforme de leur choix.

Nouvelles possibilités d'affaires

Le plan d'affaires lancé en 2010–2011 fait partie intégrante de la vision de l'avenir de l'ONF. De nouvelles possibilités de revenus et de nouveaux débouchés y sont désignés pour accroître l'accessibilité des produits. En 2011–2012, l'ONF a conclu une entente avec LG visant à développer une application ONF pour l'appareil Smart TV du fabricant. Cette application est préinstallée sur les téléviseurs vendus au Canada. L'institution a aussi collaboré avec Google TV pour lancer une application ONF sur la plateforme de télévision Internet de l'entreprise.

L'ONF a aussi conclu dix nouvelles ententes de distribution numérique avec des partenaires tels que MSN.ca, SONY et des services éducatifs comme Alexander Street Press et EYZ Media (en Allemagne) pour présenter son contenu en ligne. Netflix Canada a de plus confirmé son partenariat avec l'ONF en 2011–2012; les abonnés peuvent donc regarder sur ce portail, par diffusion en continu, 29 titres de l'institution.

Coffret de films inuits

En 2011–2012, le travail soutenu de l'ONF avec les créateurs et les communautés inuits a mené au lancement du coffret et du site Web *Unikkausivut – Transmettre nos histoires*, un projet phare de mise en valeur du patrimoine audiovisuel inuit regroupant des œuvres sélectionnées parmi les productions de l'ONF faites par et sur les Inuit au fil des décennies, soit la plus importante collection de cinéma inuit au monde. *Unikkausivut* est le fruit d'un partenariat avec le Secrétariat des relations avec les Inuit (SRI) d'Affaires indiennes et du Nord et le ministère de l'Éducation du gouvernement du Nunavut, avec le concours d'autres organisations inuites clés. En novembre 2011, *Unikkausivut* a été lancé à Iqaluit, Kuujjuaq, Nain et Inuvik. Le coffret a été distribué gratuitement aux communautés inuites du pays.

Accès des marchés institutionnel et éducatif et interaction

En janvier 2012, l'ONF a lancé CAMPUS (onf.ca/campus), une ressource accessible sur abonnement dans le portail Éducation de l'ONF. Cette ressource en ligne offre aux enseignantes et enseignants des moyens innovateurs d'utiliser les films de l'ONF en classe et comporte des fonctionnalités conçues spécialement à leur intention. Le personnel enseignant abonné à CAMPUS dispose ainsi d'outils de navigation grâce auxquels il accède aux guides pédagogiques, aux sélections thématiques et aux films par niveau scolaire ou par sujet; des outils médiatiques permettent aussi de diviser un film en chapitres, de créer des sélections annotées et commentées, et de les sauvegarder. Outre l'offre régulière, le portail Éducation comprend 509 titres offerts exclusivement aux abonnés.

Dans le cadre du lancement de CAMPUS, l'équipe d'Éducation ONF a visité neuf provinces et le Yukon. L'équipe a conçu et dispensé 80 ateliers à 27 822 enseignants et enseignantes, rejoignant ainsi plus de 840 660 élèves (selon une estimation de 30 élèves par classe). Chaque atelier a été adapté aux besoins de groupes précis, dont nombre avaient négocié des licences avec l'ONF ou manifesté leur intérêt d'acheter du contenu de l'ONF par diffusion en continu (CAMPUS) ou par DVD. En décidant d'offrir ses ateliers en ligne, l'ONF se donne désormais les moyens de rejoindre un plus grand nombre de participants et participantes aux quatre coins du pays.

En 2011–2012, l'équipe d'ONF Éducation a conçu un module en ligne sur CAMPUS, assorti de tutoriels et de leçons expliquant étape par étape comment produire en classe des vidéos d'animation image par image. L'équipe a aussi élaboré l'application d'animation image par image PixStop pour iPad2. Grâce à elle, les élèves créent aisément leurs propres films d'animation, et le personnel enseignant intègre ces films au programme d'études. Destinée aux animateurs novices et avancés, PixStop comprend des tutoriels conçus par les experts de l'ONF et des commandes intuitives.

Rayonnement auprès de l'industrie nationale et internationale

En 2011–2012, l'ONF a été présent à diverses activités de rayonnement et à des salons professionnels afin d'interagir avec des intervenants clés de l'industrie de la télévision et du cinéma au Canada et à l'étranger. En tout, 47 accords ont été conclus avec des partenaires nationaux et étrangers.

L'ONF a participé à l'édition 2011 du MIPTV et du MIPCOM à Cannes, où il a présenté 14 œuvres interactives en vue d'accorder des licences sur le contenu et le format. Les deux manifestations font de plus en plus de place aux productions numériques et aux formes d'accès numérique, particulièrement par Internet. Il en résulte que le télédiffuseur australien SBS a acheté sous licence pour son site le documentaire interactif primé pour le Web *HIGHRISE/Out My Window*.

Également en France, le prestigieux Festival international du film d'animation d'Annecy a souligné le 70e anniversaire de la création du Studio d'animation de l'ONF, fondé par Norman

McLaren, par un programme intitulé *70 ans d'animation à l'ONF, la tradition de l'innovation*. Le programme comprenait 11 films ayant été primés dans des éditions antérieures du Festival.

Grâce à un partenariat avec le Consulat général du Canada à Sao Paulo, le Centro Educacional Unificado, Zero a seis et Núcleo Espiral, deux membres du personnel de la Médiathèque de Toronto se sont rendus au Brésil pour y donner des ateliers sur l'exploration des droits de l'enfant par le récit numérique. S'appuyant sur la série de l'ONF *Droit au cœur*, les ateliers ont comporté des discussions sur la littératie médiatique, les techniques de récit efficaces, les rudiments de la composition photographique et l'élaboration d'activités créatives en classe comme complément à l'étude des médias.

Au Canada, l'ONF s'est associé à des festivals importants pour tenir des événements spéciaux qui ont facilité l'échange des connaissances avec des intervenants clés de l'industrie audiovisuelle au pays. Mentionnons notamment que le commissaire a pris la parole aux festivals de BANFF et nextMedia; des délégations de l'ONF ont pris part à des tables rondes à divers festivals – Hot Docs, Reel World Film Festival, Festival du film documentaire DOXA, Festival international du film de Toronto, Festival international du film d'animation d'Ottawa, imagineNATIVE Film + Media Arts Festival, Vancouver Asian Film Festival, Rencontres internationales du documentaire de Montréal (RIDM), et plusieurs autres.

Conservation et préservation

L'ONF préserve et numérise ses productions pour s'assurer de leur permanence et de leur accessibilité pour la population canadienne et le reste du monde. Puisque la consommation médiatique de la population canadienne migre en ligne, il est impératif d'offrir à cette dernière du contenu canadien innovateur de qualité. Sans une activité concertée de conservation et de préservation, le patrimoine audiovisuel de l'ONF risque de se perdre.

En 2011–2012, l'ONF a entrepris la première phase de relocalisation d'un certain nombre d'éléments (copies ou éléments de tournage) de chacun de ces films. Jusqu'à présent, 5 219 bobines (1 200 pieds cubes de pellicule ou 2 050 titres) ont été transférées dans un lieu distinct. En tout, quelque 5 000 titres, ou environ 60 % de toute la collection de l'ONF sur pellicule, sont maintenant entreposés dans deux sites ou plus.

Actifs numériques produits conformément au plan de numérisation	Nombre de titres en 2011–2012	Durée des titres en 2011–2012 (arrondie)	Nombre de titres numérisés au 31 mars 2012
Master numérique source – images	619	335 heures	1 013
Master numérique – images produites à partir de la source film	224	73 heures	355
Master numérique – images produites à partir de la source vidéo (MMMV)	275	177 heures	275
Master numérique source – son	622	263 heures	686
Master numérique – son	318	117 heures	358
Fichiers pivots	517	n. d.	1 026

Le plan de numérisation continue d'être mis en œuvre. En 2011–2012, comme on le voit dans le tableau ci-dessus, l'ONF a produit plus de 600 masters numériques sources (images) et 600 masters numériques sources (son), et près de 200 masters numériques (images) et plus de 300 masters numériques (son). Il a aussi produit 517 fichiers pivots pour atteindre un total de 1026 titres au 31 mars 2012.

Afin de mettre en œuvre le plan de numérisation de manière plus efficace et d'automatiser certaines tâches de création des masters numériques sources, l'ONF a mis en place quelques processus. Il a d'abord établi un processus de gestion de projet basé sur les principes dynamiques d'Agile, qui ont été expressément adaptés à l'environnement et à la capacité organisationnelle de l'ONF. Il a ainsi été en mesure de définir ses priorités, de planifier et de coordonner le travail des différentes équipes et, ainsi, d'exécuter son plan de numérisation de manière plus efficace. L'ONF a ensuite acheté un système de stabilisation de l'image pour s'assurer que chaque image numérisée est correctement positionnée telle qu'elle l'était à l'origine. Le système accroît considérablement l'efficience et réduit énormément les temps de calcul. Il permet aussi de stabiliser les titres qui ne peuvent être traités par d'autres moyens.

Le système de gestion des contenus multimédias est une composante de la stratégie globale d'intégration de l'architecture des systèmes technologiques de l'ONF. Il permettra à l'institution de mener à bon terme son passage au numérique; le système facilitera la gestion efficace des contenus numériques et leur réutilisation pour répondre aux besoins de la population canadienne en matière d'accessibilité. En 2011–2012, l'ONF a fait l'inventaire et la description de toutes les méthodes de production et de distribution en vue de déterminer la portée financière et technologique du système. Compte tenu de la complexité de ce projet, du nombre de fournisseurs

sur le marché et du processus de sélection, l'institution n'a pas pu acheter le système dans les délais prévus. Le déploiement d'un tel système est donc reporté à l'exercice 2012–2013.

Leçons retenues

Revenus audiovisuels par marché[10]	**2011–12** (en dollars)	**2010–11** (en dollars)	**% d'écart**
Télévision et préventes	1,550,227 $	634,141 $	144 %
Institutionnel et éducatif	2,035,869 $	2 180,251 $	-7 %
Consommateurs	459,599 $	599,322 $	-23 %
Salles	102,298 $	58,743 $	74 %
Plans d'archives	506,714 $	429,251 $	18 %
Total	**4,654,707 $**	**3,901,708 $**	19 %

Malgré une augmentation globale des revenus de 19 %, deux marchés ont subi une diminution de leurs revenus par rapport à l'exercice précédent : marché consommateur (23 %) et marchés éducatif et institutionnel (7 %). Le marché consommateur demeure très fragile à mesure que se fait la transition des produits physiques aux produits numériques. L'industrie a connu une nette chute des ventes de produits physiques, mais la consommation de produits numériques n'en a pas augmenté pour autant.

Au Canada, cette année, les marchés éducatif et institutionnel ont connu une baisse d'environ 15 % en raison de divers facteurs, notamment la réduction des budgets d'achat dans le secteur de l'éducation et les changements dans les pratiques d'achat découlant de la transition vers l'acquisition de médias numériques et l'accès aux ressources par abonnement. Mais la baisse des dépenses en DVD n'a pas été entièrement compensée par l'augmentation des dépenses en médias numériques. Même si l'accueil réservé à ONF.ca et à CAMPUS est prometteur, l'offre en ligne n'en n'est qu'à ses balbutiements et la tarification évolue encore en fonction du contenu disponible.

L'ONF espère que le lancement de ses éléments transactionnels produira une hausse significative des revenus au Canada en 2012–2013. Il poursuit résolument l'affranchissement des droits de manière à étoffer au maximum son offre pour ce service.

Sur le plan des auditoires, bien que le total des visionnages canadiens de films de l'ONF ait connu une légère augmentation de 1 % sur toutes les plateformes, la cible de 30 millions de visionnages, établie dans le *Rapport sur les plans et les priorités*, n'a pas été atteinte. Malgré la

[10] Ne comprennent pas les revenus tirés des partenariats, les revenus générés par les centres de l'ONF et provenant de diverses sources.

hausse significative des visionnages en ligne (28 % par rapport à 2010–2011), les retards dans le lancement complet et le marketing de CAMPUS (abonnements en ligne visant le marché éducatif) ainsi que l'effondrement rapide des ventes de DVD sur les marchés éducatif et institutionnel sont d'importants facteurs qui ont limité la croissance globale des auditoires canadiens.

La réduction des auditoires sur ces marchés découle aussi de la migration des utilisateurs vers ONF.ca dans le marché de l'éducation; par ailleurs, l'incapacité de distinguer les visionnages provenant du marché de l'éducation (22 personnes en moyenne par visionnage) des visionnages individuels de consommateurs mène à sous-estimer le nombre de visionnages attribuables au secteur de l'éducation. C'est pourquoi l'ONF travaille actuellement à faire migrer les utilisateurs institutionnels vers le site protégé par mot de passe afin de mieux les identifier et de calculer les visionnages en conséquence.

Activité de programme 3 : Services internes

Descriptions des activités de programme

L'activité de programme des services internes appuie tous les résultats stratégiques et est commune dans l'ensemble des ministères. Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières pour 2011-2012 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
8,251	8,696	8,194

Ressources humaines pour 2011-2012 (équivalent temps plein [ETP])

Prévues	Réelles	Écart
58	56	-2

Sommaire du rendement et analyse des activités de programme

Ces quatre dernières années, l'ONF a fait des progrès considérables dans la rationalisation et le renouvellement de ses fonctions créatives et de l'organisation même. Il a continué d'améliorer sa structure organisationnelle et ses méthodes de travail pour créer une organisation plus souple qui sait s'adapter à un milieu en perpétuelle mutation.

En 2011–2012, il y a eu plusieurs changements aux Ressources humaines; signalons notamment la nomination d'un nouveau directeur général et le repositionnement de la division de manière que ses pratiques de gestion des ressources humaines soient mieux alignées sur les objectifs stratégiques de l'ONF. Le plan stratégique des ressources humaines (2011–2014) a été établi et présenté à l'ensemble du personnel. L'une des priorités énoncées dans le plan est de mettre en œuvre une structure de formation et de perfectionnement du personnel. Un plan exhaustif de formation a été mis en œuvre, et l'affectation des ressources fait maintenant partie intégrante de la planification annuelle de l'ONF.

Le Programme français et le Programme anglais ont tenu leurs ateliers DigiCamp, une formation conçue pour mettre les producteurs, productrices, producteurs exécutifs, productrices exécutives et les principaux membres du personnel créatif au courant des tendances actuelles en matière de production numérique. Ces ateliers se donnaient dans un environnement pratique immersif et étaient conçus pour que tous et toutes soient sur la même longueur d'onde et connaissent le processus, le déroulement et les étapes d'un projet interactif.

L'analyse et la conformité aux exigences gouvernementales en matière de bonne gestion sont des processus continus de même que des priorités organisationnelles. Le comité des opérations et d'autres groupes de travail intégrés ont contribué à la gestion horizontale plus efficace du fonctionnement de l'ONF. Ils ont facilité les processus de travail, particulièrement en ce qui a trait à la communication et à la mise en œuvre des nouvelles politiques gouvernementales et des priorités organisationnelles.

Gestion financière

En 2011–2012, l'ONF a mis en œuvre la nouvelle Politique sur le contrôle interne. Il a élaboré un plan d'action détaillé pour l'appliquer. Le premier cycle de surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne sur l'information financière (CIIF) était terminé au 31 mars 2012.

Toujours en 2011–2012, le Bureau du vérificateur général (BVG) a effectué une vérification financière. Aucun écart n'a été constaté.

Politiques sur l'investissement et sur la gestion des projets

Pour se conformer à la nouvelle Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis, qui entrait en vigueur le 1er avril 2012, l'ONF a intégré cette nouvelle forme de planification à son processus d'établissement du budget annuel. Il a aussi dressé un plan quinquennal d'investissement visant le remplacement et l'achat de nouvel équipement et fait ses prévisions concernant les services professionnels.

Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

En avril 2011, l'ONF a reçu les résultats de son évaluation du CRG de 2010–2011. Les observations sur la capacité de gestion de l'ONF étaient favorables dans l'ensemble. Le Conseil du Trésor a remarqué les efforts qu'a déployés l'ONF, ces trois dernières années, en ce qui concerne : les améliorations apportées à ses processus de gouvernance et de planification; la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique quinquennal; le peaufinage de son architecture d'activités de programme. Le SCT a aussi souligné l'évaluation rigoureuse et complète qu'a effectuée l'ONF dans le contexte de l'examen stratégique 2009.

Au cours de l'exercice 2011–2012, l'ONF s'est efforcé de créer un plan d'action pour chacune des composantes de gestion. Trois de ces composantes ont été considérées comme prioritaires : la gestion intégrée des risques, la gestion de la sécurité et la gestion de l'information.

Gestion intégrée des risques

L'ONF a poursuivi ses efforts pour déterminer les événements qui représentent pour lui un risque opérationnel. Un groupe de travail interne a dressé l'inventaire des risques, qu'il a regroupés en sous-catégories. L'ONF est sur le point de publier sa politique sur la gestion intégrée des risques; le groupe de travail poursuivra ses activités pendant encore quelques mois et devrait déposer le profil de risque organisationnel en septembre 2012.

Évaluation

L'ONF a établi un plan d'évaluation quinquennal qui porte sur toutes ses activités de programme. Le plan comporte l'ordre des priorités, l'échéancier et l'étendue des évaluations à entreprendre. En 2011–2012, l'ONF a entamé les évaluations suivantes : rendement de l'Espace de visionnage en ligne ONF.ca; efficience des pratiques en matière de gestion des redevances; examen exhaustif du coût des activités visant à soutenir l'examen stratégique.

Projet de déménagement du bureau central de l'ONF

Le projet de déménagement de l'ONF a continué d'avancer cette année. Le projet progresse rondement auprès de divers intervenants (Patrimoine canadien, Secrétariat du Conseil du Trésor, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada).

Leçons retenues

Afin de répondre plus efficacement à ses priorités commerciales et de fournir des services à la population canadienne avec le maximum d'efficience, l'ONF a entrepris, il y a quatre ans, de se renouveler en profondeur.

L'an dernier, son passage au numérique a nécessité de repositionner le rôle des membres du personnel des Ressources humaines qui, d'experts administratifs, devenaient des agents de changement et des partenaires stratégiques. Afin de servir de moteur d'excellence en gestion des RH, la division a redéfini les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe au sein d'une nouvelle structure plus efficace. Le plan stratégique des ressources humaines 2011–2014, élément final du plan stratégique institutionnel, a été lancé à l'automne 2011. Il vise à intégrer les stratégies et les systèmes de gestion des ressources humaines pour offrir un meilleur rendement et des services de meilleure qualité axés sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ONF.

Dans un contexte de changements rapides et continus exigeant de nouvelles compétences, de nouvelles méthodes de travail et différentes formes de collaboration, le plan stratégique des ressources humaines établit une feuille de route pour l'avenir, laquelle est au cœur de la quête que poursuit l'organisation pour être à l'avant-garde de la révolution numérique en cours dans le monde.

En 2011-2012, le Programme français et le Programme anglais ont tenu des ateliers DigiCamp, une formation conçue pour mettre les producteurs, productrices, producteurs exécutifs, productrices exécutives et les principaux membres du personnel créatif au courant des tendances actuelles en matière de production numérique. Nous en retenons que le renforcement des capacités est un processus individuel et progressif. Par conséquent, l'ONF planifie actuellement une deuxième ronde de séances de formation plus approfondie, à laquelle seront invités davantage de membres du personnel en vue d'accroître l'autonomie dans l'administration des projets interactifs (établissement du budget et du calendrier, suivi, etc.). De plus, les processus de production numérique ont été réorganisés afin que les producteurs ou productrices de projets interactifs qui ne maîtrisent pas le numérique soient solidement épaulés par leurs homologues spécialisés des équipes de production numérique.

Enfin, la division Finances, opérations et technologie a subi quelques ajustements structurels mineurs pour mieux répondre aux besoins de l'ONF liés au passage au numérique et aussi pour permettre à l'équipe de participer de plus près à la mise en œuvre du plan de numérisation et d'autres projets d'application technologique.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les informations financières comprises dans la présente section ont été préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice et proviennent des états financiers audités 2011-2012 de l'ONF.

État condensé de la situation financière
Au 31 mars (en milliers de dollars)

	Variation %	2011-2012	2010-2011
Total des passifs nets	29,2	14 841	11 485
Total des actifs financiers nets	-8,0	5 342	5 807
Dette nette ministérielle	67,3	9 499	5 678
Total des actifs non financiers	-14,1	7 594	8 838
Situation financière nette ministérielle	-160,3	-1 905	3 160

L'augmentation de la dette nette ministérielle s'explique principalement par une charge à payer pour le réaménagement des effectifs ainsi que par l'augmentation de la provision à l'égard des indemnités de départ pour les employés exclus et syndiqués. La réduction en 2011-2012 des actifs non financiers s'explique par la fin du cycle de trois (3) ans d'acquisitions importantes reliées au virage numérique, principalement aux nouveaux médias. Ainsi, l'amortissement des équipements acquis dans les années antérieures est supérieur aux acquisitions de l'année.

État condensé des résultats et de la situation financière nette ministérielle
Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)

	Variation %	2011-2012	2010-2011
Charges avant indemnités de départ, congés de maladie et réaménagement des effectifs	1,4	72 950	71 931
Indemnités de départ, congés de maladie et réaménagement des effectifs	1,079.8	4 958	-506
Total des charges	9,1	77 908	71 425
Total des revenus	26,3	5 938	4 702
Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement	7,9	71 970	66 723
Situation financière nette ministérielle	-160,3	-1 905	3 160

Les charges de fonctionnement (avant indemnités de départ, congés de maladie et réaménagement des effectifs) ont légèrement augmenté par rapport à 2010-2011. Cette hausse est principalement attribuable à la libération des droits numériques pour l'obtention d'une masse critique de films pour le lancement du site éducatif CAMPUS et pour l'acquisition de droits des productions *L'industrie du ruban rose* et *La dette*. En 2011-2012, l'ONF a effectué davantage de publicité dans les médias pour la promotion de projets prioritaires tels que *L'industrie du ruban rose*, *Trou Story*, la campagne DTO et le nouveau site éducatif CAMPUS.

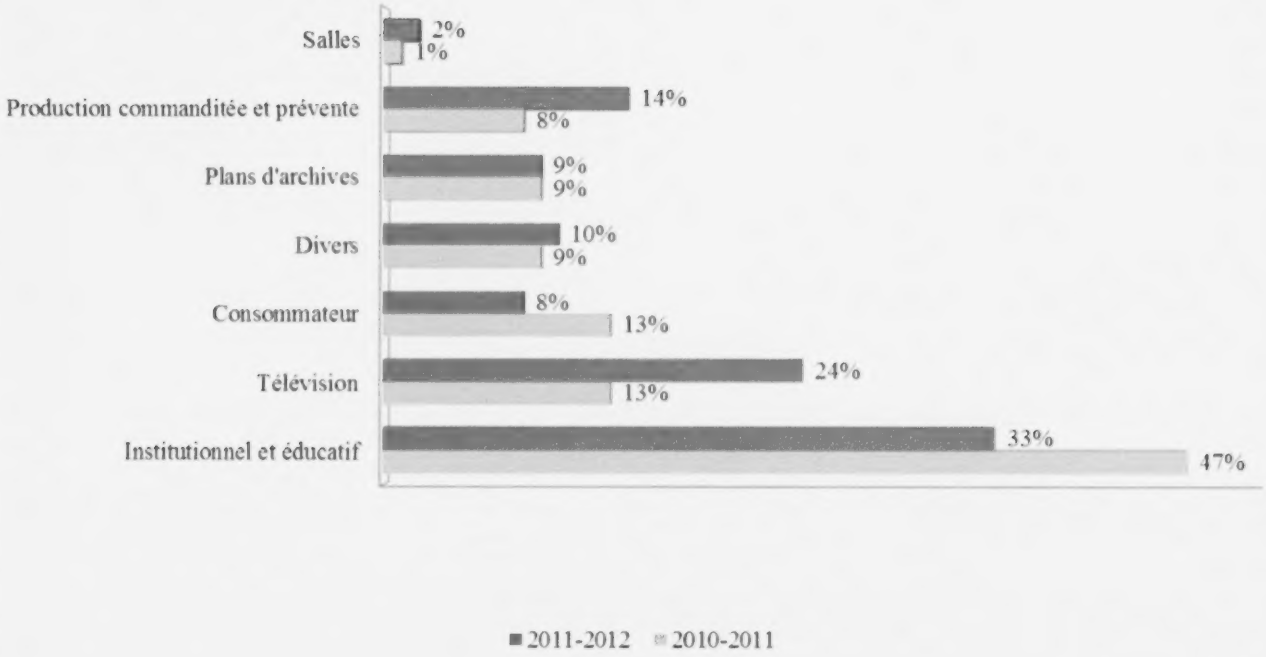
Charges par grands secteurs

Charges	2011-2012 *(en milliers de dollars)*	2010-2011 *(en milliers de dollars)*	2011-2012 %	2010-2011 %
Programmation - française et anglaise	41 111	39 192	52.7	55.0
Distribution	6 224	5 868	8.0	8.2
Marketing, accessibilité et rayonnement	16 483	13 524	21.2	18.9
Développement et applications numériques	4 426	3 962	5.7	5.5
Sous-total	**68 244**	**62 546**	**87.6**	**87.6**
Services internes	9 664	8 879	12.4	12.4
Total des charges	**77 908**	**71 425**	**100.0**	**100.0**

D'année en année, la proportion des dépenses de l'ONF par grands secteurs d'activité se maintient. En 2011-2012, les dépenses de marketing pour promouvoir les projets prioritaires complétés en 2010-2011 ont été importantes, mais elles ont contribué significativement à l'accroissement des revenus. Les efforts de migration vers les nouveaux médias se poursuivent avec l'élargissement des fonctionnalités de notre Espace de visionnage en ligne et le nouveau site éducatif CAMPUS.

Revenus totaux

L'accroissement des revenus audiovisuels est supérieur à celui anticipé dans notre plan d'affaires pour l'année fiscale 2011-2012. Le marché de la télévision a connu une augmentation significative de 790 000 $ avec le succès des films *L'industrie du ruban rose*, *Trou Story*, *Survivre au progrès*, *Le procureur* et *Terre et chocolat*, ainsi que par le recouvrement entier du montant différé de 480 000 $ des ventes de films à Documentary Channel. Également, l'ONF a conclu des partenariats importants avec la Commission de la santé mentale pour le documentaire Web *Ici, Chez soi*; avec l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario pour les capsules Tondoc.com; avec la Société Radio Canada pour le documentaire et la série sur l'Afghanistan en reconnaissance du 100^{e} anniversaire du Royal 22^{e} Régiment.



Malgré la baisse des revenus du marché institutionnel et éducatif, il demeure une des meilleures sources de revenus de l'ONF. L'entente avec le ministère de l'Éducation du gouvernement du Nunavut pour le Patrimoine audiovisuel inuit se poursuit et a généré des revenus importants grâce aux nouvelles versions en inuktitut de la collection de films *Unikkausivut*.

Par ailleurs, les revenus 2010-2011 comprenaient des ventes importantes pour le coffret *Les petits conteurs* au ministère de l'Éducation de Terre-Neuve et Labrador ainsi que le coffret *La tête de l'emploi* à Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Les ventes du marché consommateur ont connu une baisse reflétant le déclin des modes de ventes traditionnels. Pour en atténuer les répercussions, l'ONF poursuit sa transition vers les plateformes de distribution numérique avec le lancement en 2012 du téléchargement et de la vidéo sur demande.

États financiers

www.onf-nfb.gc.ca/medias/download/documents/pdf/onf-etats-financiers-2011-2012.pdf

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012 est disponible sur le site Web de l'Office national du film[11].

- Tableau 1 - Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Tableau 2 - Détails sur les programmes de paiements de transfert
- Tableau 3 - Vérifications internes et évaluations

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation

Elena Villegas
Analyste principale, Planification stratégique et relations gouvernementales
e.villegas@onf.ca
514-283-3769

[11] http://www.onf-nfb.gc.ca/rmr2011-2012